

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Ondřej Buba

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA Managementu

Management klubu stolního tenisu

Management of a table tennis club

Student: Ondřej Buba

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Miloš Kosík, Ph. D.

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student:

Ondřej Buba

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R101 Sportovní management

Specializace:

01 Sportovní management

Téma:

Management klubu stolního tenisu
Management of a Table Tennis Club

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část, metody výzkumu
 3. Financování sportu
 4. Organizační struktura sledovaného klubu
 5. Problematika managementu klubu KSJ Robot Mokré Lazce
 6. Shrnutí výsledků šetření, doporučení, náměty
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2005. 84 s. ISBN 80-248-0827-7.
- HÝBNER, J. *Stolní tenis*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 96 s. ISBN 80-247-0306-8.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faklor, T. Jappe. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

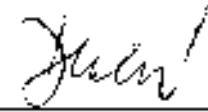
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Miloš Kasík, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.02.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

Vlastnoruční podpis autora

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval panu Mgr. Miloši Kosíkovi, Ph. D. za odborné rady a připomínky, které mi poskytl při vedení a konzultaci bakalářské práce. Dále pak mé rodině za neustálou podporu při mém studiu.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Management ve sportu.....	10
2. 1. Management	10
2. 1. 1. Manažer	10
2. 1. 2. Sportovní management	11
2. 1. 3. Sportovní manažer	12
2. 2. Příčiny rostoucího významu sportu	12
2. 2. 1. Zvyšování množství volného času	12
2. 2. 2. Nárůst marketingu ve sportu	13
2. 2. 3. Nárůst sponzoringu	13
2. 2. 4. Rozvoj sportovní reklamy	14
2. 2. 5. Nárůst zájmu masmédií o sport	14
2. 2. 6. Nárůst zisku	15
2. 3. Metodologie výzkumu	15
2. 3. 1. SWOT analýza	15
3. Možnosti získávání finančních prostředků ve sportovním klubu.....	17
3. 1. Sponzoring	17
3. 1. 1. Druhy sponzorů ve sportu	18
3. 2. Reklama	18
3. 2. 1. Sportovní reklama	19
3. 3. Příjmy z odstupného a výchovného	19
3. 4. Příjmy z veřejných rozpočtů	19
3. 5. Další možnosti získávání finančních prostředků pro sportovní klub	20
4. Organizační struktura sportovního klubu	22
4. 1. Akciová společnost	22
4. 1. 1. Orgány akciové společnosti	23
4. 2. Společnost s ručením omezeným	24
4. 2. 1. Orgány společnosti s ručením omezeným	25
4. 3. Občanské sdružení	26
4. 3. 1. Orgány občanského sdružení	26
5. Problematika managementu klubu KST Robot Mokré Lazce	28
5. 1. Seznámení se s klubem	28
5. 1. 1. Základní informace o klubu	29
5. 2. Organizační struktura klubu KST Robot Mokré Lazce	30
5. 3. Majetková struktura KST Robot Mokré Lazce	31
5. 3. 1. Model: Občanské sdružení vlastní obchodní společnost	32
5. 3. 2. Sponzoři klubu	34
5. 3. 3. Sportovní reklama v KST Robot Mokré Lazce	34
5. 3. 4. Ostatní příjmy KST Robot Mokré Lazce	37
6. Shrnutí výsledků šetření, doporučení, náměty	41
6. 1. SWOT analýza	41
6. 2. Doporučení	43
6. 2. 1. Projekt	48

7. Závěr.....	50
Použitá literatura.....	46
Seznam zkratk	
Seznam obrázků, schémat a tabulek	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	

1. Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral téma – management klubu stolního tenisu. Zvolit si téma pro svou bakalářskou práci nebylo nijak složité. Celý můj dosavadní život je spojen se sportem, konkrétně pak stolním tenisem. K výběru mého tématu přispěl také fakt, že klub jenž reprezentuji jako hráč, vlastní a v neposlední řadě hlavně financuje můj otec. Klub nese oficiální název KST¹ ROBOT Mokré.

KST ROBOT Mokré Lazce je profesionálním klubem 11 let. Po tuto dobu je pravidelným účastníkem nejvyšší domácí soutěže extraligy ve stolním tenise mužů. Klub se právem řadí mezi špičku v republice. O tom svědčí dosavadní nejlepší výsledek v historii klubu a sice 2. místo v extralize pro sezónu 2008/2009. Klub se také každým rokem účastní prestižního evropského poháru European Table Tennis Union (dále jen ETTU) Cup, ve kterém se mu v sezóně 2007/2008 podařilo probojovat mezi nejlepšími 16 týmů.

Svou bakalářskou práci jsem rozdělil do pěti kapitol. První kapitola obsahuje obecnou charakteristiku pojmů management, sportovní management, manažer a sportovní manažer. V druhé části textu uvádím některé příčiny rostoucího významu sportu. Poslední část kapitoly tvoří SWOT analýza.

Dále jsem nastínil možnosti získávání finančních prostředků. Zaměřil jsem se především na sponzoring a sportovní reklamu, neboť se jedná o dva nejčastější způsoby získávání finančních prostředků v oblasti tělovýchovy a sportu.

Předmětem mého dalšího zájmu je organizační struktura sportovního klubu. Uvádím zde typy organizací v oblasti tělesné výchovy a sportu.

Předposlední kapitola je úvodní kapitolou mé praktické části. Obsahuje historii klubu včetně jeho úspěchů, které se organizaci podařily dosáhnout v průběhu své existence.

V následující části jsem popsal organizační stránku klubu. Součástí je také schéma znázorňující hierarchii funkcí v organizační struktuře. Následující část pojednává o právní povaze KST Robot Mokré Lazce. Jedná se o rozsáhlejší podkapitolu, jejíž součástí je podkapitola nesoucí název Model: Občanské sdružení vlastní obchodní společnost. Ve zmiňované podkapitole jsem se pokusil objasnit, jak prakticky funguje chod celé organizace a jakým způsobem dochází k prodeji reklamních ploch. Součástí této podkapitoly je také schéma znázorňující celý model.

Součástí šesté kapitoly je SWOT analýza, a na jejím základě vypracované návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace.

¹ KST – klub stolního tenisu

Cílem mé bakalářské práce bylo detailně poznat řízení KST Robot Mokré Lazce. Rád bych zjistil, jaký má klub rozpočet, jakým způsobem získává finanční prostředky, jak s těmito prostředky hospodaří a jak klub spolupracuje se svými sponzory. Na základě zjištěných informací poté vypracovat SWOT analýzu, s jejíž pomocí posléze definovat návrhy a doporučení pro další rozvoj klubu.

2. Management ve sportu

2. 1. Management

Anglické slovo management, se kterým se většina z nás setkává nejen v odborné literatuře, ale především v denním tisku i běžném životě, je v českém jazyce překládáno jako řízení. Řízení se stalo nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí již od dob, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci. Současná odborná literatura nám nabízí celou řadu definic, které se snaží o co nejpřesnější a nejvýstižnější vysvětlení pojmu management.

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.[4] Tato základní definice vyžaduje rozšíření a to:

- jak manažeři uskutečňují funkce řízení - plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování,
- jak jednotlivé druhy organizací uplatňují management,
- jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních,
- že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk),
- že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.[4]

Mnoho manažerů a vědců došlo k závěru, že analýzy managementu jsou snadnější, pokud vycházejí z vhodné struktury užitečných a jasných znalostí. Proto je management výhodné dezintegrovat do pěti funkcí řízení – plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování. Okolo těchto funkcí mohou být seskupeny znalosti, jenž jsou těmto funkcím podřízeny.

2. 1. 1. Manažer

K aplikování managementu v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových podnicích, a to jak ve výrobních odvětvích, tak v odvětvích poskytujících služby, nám slouží manažeři. Ti jsou *odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům.*[4] Všichni manažeři vykonávají řídicí funkce, ale čas, který věnují jednotlivým funkcím řízení se liší. Vrcholoví manažeři tedy

stráví více času nad problematikou vedení než výzkumníci nalézání. Oproti manažerům na nižší řídicí úrovni vrcholoví manažeři stráví více času plánováním a organizováním.

Robert L. Katz identifikoval tři druhy dovedností organizátorů. Lze je však doplnit ještě čtvrtou – schopností vytvářet podmínky.

1. **Technické dovednosti** představují znalosti a zběhlost v činnostech, zahrnujících metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami.

2. **Lidské dovednosti** představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory.

3. **Koncepční dovednosti** znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.

4. **Projekční dovednosti** představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost vrcholových manažerů efektivní, musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézat jeho praktické řešení.[4]

2. 1. 2. Sportovní management

Myšlenka zřídit studijní obor sportovní management vznikla v roce 1957 v USA.² Odborníky z tohoto oboru si vyžádaly potřeby z praxe. Vůbec první program aplikovaného sportovního managementu, který vychovával uchazeče o tento obor na „master“ – sportovní administrátor, vznikl na Ohio Univerzitě. Pro profesionální přípravu na povolání ve sportovní administrativě začaly posléze nabízet program i další univerzity v USA. Důraz byl tehdy kladen na rozdíl mezi administrativou a managementem. Administrátoři pracovali ve veřejném a manažeři v soukromém sektoru. Tento rozdíl časem vymizel. Důraz byl kladen na kvalitu a obsah studia, které bylo zaměřeno na výchovu absolventů, kteří budou rozumět všeobecným úkolům managementu a budou je umět transformovat do různých oblastí své činnosti v oblasti managementu ve sportu.

Pojem sportovní management můžeme chápat dvěma způsoby. Za prvé jako oblast profesionálního úsilí, kterou charakterizuje pestrost manažerských činností spojených se sportem a za druhé se jedná o oblast profesionální přípravy pro ty, jenž mají zájem

² USA- United States Of America

pracovat v oblasti managementu ve sportu. Pro sportovní management jsou charakteristické tři jedinečné aspekty, které odlišují sportovní management od jiného řízení v podnikání:

- sportovní marketing,
- podnikání ve sportu,
- zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží.

Nelze opomenout ani společenský aspekt sportu, jeho sílu a vliv na společnost.[2]

2. 1. 3. Sportovní manažer

Vznik profese sportovního manažera se s celosvětovým rozvojem sportu stal nutností. Neboť také oblast tělesné výchovy a sportu pocítuje, že neprofesionální přístup omezuje tvorbu finančních zdrojů, efektivnost finančních toků, komerční aktivity a napomáhá neefektivnímu fungování jejich organizačních struktur. Jak již bylo jednou řečeno, nejen vznik, ale i rozvoj profese sportovního manažera je v podmínkách tržního hospodářství naprosto nutný. Podle J. B. Parkse musí dobrý sportovní manažer ovládat základy všeobecného managementu, které lze uplatnit v jakémkoli zaměstnání spojeném s tělesnou výchovou a sportem (sportovní kluby, sportovní medicína, katedra tělesné výchovy atd.). Sportovní manažer se neobejde bez vědomostí z marketingu, prodeje, styku s veřejností atd.

Manažer v tělovýchově a sportu, označovaný běžně jako sportovní manažer je:

- *manažer na úrovni vedení sportovní činnosti* – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, vyškolený odborník, jenž má za úkol organizaci velkých sportovních akcí (mistrovství Evropy, světa, Olympijských her atd.), specialista zabývající se uplatněním sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými atd,
- *manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace* – výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod,
- *manažer v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb* – vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělesnou výchovu a sport apod.[1]

2. 2. Příčiny rostoucího významu sportu

2. 2. 1. Zvyšování množství volného času

Uvedenou kategorii lze jistě považovat za velmi diskutabilní neboť se zdá, že v České republice zatím není nárůst volného času příliš výrazný. Volný čas nelze chápat pouze jako prostor pro regeneraci pracovní síly. Je nutné brát v úvahu jeho další funkci – sféru univerzalizace člověka, který by se měl i prostřednictvím volného času rozvíjet jako harmonická kultivovaná osobnost. Je velmi. Stejně množství volného času, které jeden člověk považuje za dostatečné, může druhý považovat jako nedostačující. Lze také předpokládat, že tzv. „nedostatek volného času“, ke kterému se většinou populace hrdě hlásí, může vyjadřovat holou skutečnost, stejně tak jako může být pouhou frází či společensky přijímanou normou.

Výsledky sociologických výzkumů ukazují, že lidé jsou schopni si najít stále více času pro své záliby a koníčky a také pro pohybové aktivity. Obecně lze říci, že narůstá-li množství volného času, roste i zájem o sport. Samozřejmá je pak dostupnost nabídky sportovních aktivit, její atraktivnost i cenová relace. Sport se v současnosti stává velmi významnou volnočasovou aktivitou.[2]

2. 2. 2. Nárůst marketingu ve sportu

V posledních letech jsme zaznamenali patrný rozvoj sportovního marketingu tělovýchovných a sportovních organizací České republiky. Pojem sportovní marketing je třeba chápat více než pouze prodej, propagaci, styk s veřejností, představuje komplexní funkci. Jedná se o proces, metodu, která vede ke stanovení a implementování aktivit pro produkci, stanovení ceny, propagaci a distribuci sportovních podniků tak, aby byly uspokojeny potřeby zákazníků. Úspěšnost marketingu služeb v oblasti sportu závisí na několika aspektech. Především spočívá na dobře postavené nabídce služeb zákazníkovi, na rozumné cenové politice, na vybavenosti zařízení, na informovanosti potenciálních zákazníků a komunikaci s nimi a na kvalifikovaném personálu. Cílem je dosažení určitého počtu stálých zákazníků, prosperita zařízení a zabezpečení návratnosti investic v co nejkratší době.[2]

2. 2. 3. Nárůst sponzoringu

Sponzoring představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů sloužících k naplnění cílů a realizaci všech aktivit sportovních

organizací, spolků a klubů, ale také jednotlivců, jenž usilují o získání finančních prostředků pro svoji rozsáhlou činnost.[2]

2. 2. 4. Rozvoj sportovní reklamy

Reklama se stává v životě jednotlivých subjektů naší tělesné výchovy a sportu stále důležitějším faktorem jejich ekonomické činnosti. Příjmy plynoucí z reklamy tvoří významnou a nezanedbatelnou položku všech příjmů tělovýchovných a sportovních organizací. Zejména tělovýchovné a sportovní organizace, které jsou vybaveny právní subjektivitou, berou sportovní reklamu v souvislosti se sponzorskými vztahy, jako svůj protivýkon nabízený sponzorovi za smluvně dohodnutých finančních a dalších podmínek. [2]

E. Čáslavová (2000) uvádí tyto druhy sportovní reklamy:

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na sportovních číslech,
- reklama na mantinelu, na pásu, na palubovce, na ledové ploše atd,
- reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabulích,
- reklama na vstupenkách,
- reklama na propagačním materiálu (vlaječky, transparenty, plakáty, bulletiny),
- reklama na videotabulích, poutačích).

2. 2. 5. Nárůst zájmu masmédií o sport

Zájem masmédií o sport v poslední době narůstá významným tempem, přitom vzájemná spolupráce je ku prospěchu věci oběma stranám. Masmédia jsou si vědoma přitažlivosti sportu a naopak zařazení do programové nabídky např. rozhlasu či televize zvyšuje jejich sledovanost. Sport svým zařazením do masmédií – zvláště pak televizní přenosy, přitahuje zájem sponzorů. Sportovní kluby mají zájem se dostat do televizního vysílání – sponzoři požadují, aby jejich reklama byla nejvíce viditelná, výrazná a zasáhla co nejširší okruh lidí. V České republice je nejvíce sportovních přenosů věnováno divácky atraktivním sportům jako jsou fotbal, tenis, hokej, motorismus. Částky za třicetisekundové

televizní spoty u atraktivních přenosů (Mistrovství světa v ledním hokeji, Olympijské hry, Mistrovství Evropy ve fotbale apod.) dosahují téměř půl milionu korun. [2]

2. 2. 6. Nárůst zisku

S přibývajícím růstem komercializace sportu v České republice (což je odrazem celosvětového trendu) roste i cena sportu a počet produktů, se kterými se obchoduje. Mnoho sportovních organizací či klubů má právní formu obchodní společnosti, kde je dosažení zisku běžnou podmínkou. Ale i tělovýchovné a sportovní organizace neziskového typu začínají užívat podnikatelského principu se snahou po pokrytí rozpočtu. Příjmy z reklamní činnosti tvoří hlavní zdroje financí plynoucích z výdělečné činnosti obchodních společností fungujících v oblasti sportu. Další příjmy získávají sportovní klub v rámci své výdělečné činnosti z pronájmů svých sportovišť jiným organizacím, nebo také prodejem sportovního zboží, potravinových doplňků apod. a prodejem hostinských nebo relaxačně regeneračních služeb.[2]

2. 3. Metodologie výzkumu

2. 3. 1. SWOT analýza

Pojem SWOT je uskupení prvních písmen hlavních pojmů, které tvoří tuto analýzu. SWOT analýza hodnotí silné (strengths), slabé (weaknesses), stránky společnosti, hrozby (threats) a příležitosti (opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů. Díky této analýze jsme schopni komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Princip metody spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Pro vyspecifikování jednotlivých např. silných stránek bývá využit brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká. Po brainstormingu se vše roztřídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT. Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po vyhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle

důležitosti. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat.³

Vlastní šetření a popis silných a slabých stránek je zachyceno v kapitole 6. 1.

³ *SWOT analýza – Marketing – metody – Marketing – Akademie: Poradenství a poradce pro každého* [online]. VLASTNICESTA.CZ – VŠE PRO PORADCE A PORADENSTVÍ, c2006-2008 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>>.

3. Možnosti získávání finančních prostředků ve sportovním klubu

Získávání finančních prostředků je dnes zásadním problémem každého subjektu, jenž se pohybuje ve sportovním prostředí. Aby mohl sportovní klub fungovat a provozovat činnost, musí mít zajištěn dostatečný příliv peněžních prostředků, přičemž zde platí nepsané pravidlo, že čím vyšší ambice klub má, tím více financí musí vynaložit.

3. 1. Sponzoring

Je všeobecně známo, že pro dosažení svých marketingových cílů si sponzoři nejčastěji vybírají sport. Důvod je zcela zřejmý. Sport se ve veřejnosti těší obrovské popularitě. Sport je univerzální a nejsou zde takové rozdíly jako v kulturách jednotlivých zemí. Z těchto důvodů také přes 70% sponzorských výdajů směřuje do oblasti sportu. Sport je pro sponzory tak lákavý hlavně proto, že je integrální částí lidské kultury.

Největší tok financí pro sportovní klub plyne ze sponzoringu. „*Ten lze chápat jako směnnou smlouvu, na základě které stojí na jedné straně sponzor – ten, kdo investuje, a na druhé straně příjemce – ten, který za tyto prostředky odvádí přesně specifickou práci.*“⁴ Jelikož se vždy jedná poskytnutí hodnoty za protihodnotu, nelze tuto smlouvu považovat za darovací, ve které se již nejedná o tržní vztah směny, ale o dar, jenž byl poskytnut ze strany mecenáše či donátora.

J. Novotný (2006) považuje za základní princip sponzorství vztah:

SLUŽBY x PROTISLUŽBY

Sponzoring často bývá zaměňován s reklamou. Je tomu zejména díky skutečnosti, že reklama je jedním z nejčastějších druhů protislužby, kterou sponzorovaný poskytuje sponzorovi. Úmyslem reklamy je přímo propagovat podnikatelské činnosti zadavatele reklamy. Tím se reklama liší od sponzoringu, kde, jak již bylo zmíněno, dochází ke vzniku vztahu služba x protislužba. Pro lepší pochopení pojmu sponzorství vymezuje J. Novotný (2006) co sponzorství není:

- sponzorství není dobročinný dar,

⁴ BEDŘICH, Ladislav. *Marketing ve sportu: Fakulta sportovních studií* [online]. Fakulta sportovních studií, Masarykova univerzita, 2007, [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html>>.

- sponzorství není velkodušnost podniků,
- sponzorství není filantropické gesto.

Dále také uvádí, že sponzorský vztah by měl být založen na:

- na vzájemně odsouhlasených (shodných) cílech,
- vzájemně prospěšných přínosech.

Sponzorství se nejčastěji dávají k dispozici peněžní, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení podniko-marketingových a komunikačních cílů.

Účelem sponzoringu ze strany sponzorů je snaha vytvořit kladný obraz podnikatelského subjektu u veřejnosti. Firmy či podniky se snaží prostřednictvím sponzoringu zviditelnit své jméno a vytvořit good image společnosti – dát veřejnosti najevo, že se zajímají o společnost a o kulturní, společenské a sportovní dění v daném regionu, kde podnik či firma působí. Snaží se také zviditelnit své produkty a přitáhnout zájem médií.

3. 1. 1. Druhy sponzorů ve sportu

- **Exklusivní sponzor** – je spojený s pojmem „Oficiální sponzor,“ kdy sponzor za vysokou cenu požaduje většinu protivýkonů (nejlepší a největší reklamní plocha, jméno sponzora v názvu klubu, atd.).
- **Hlavní sponzor** – hned po oficiálním sponzorovi přijímá ty nejlepší výkony a služby.
- **Vedlejší sponzor** – za nižší cenu si rozdělují méně atraktivní protislužby sponzorovaného.

3. 2. Reklama

Reklama je jedním z nástrojů marketingové komunikace, který slouží k podpoře prodeje produktů, služeb, případně i nápadů. Je vhodným nástrojem k informování a přesvědčování. Lze ji definovat jako placenou neosobní prezentaci produktů, služeb a nápadů (myšlenek) různých firem, organizací, institucí či jednotlivců. K této prezentaci dochází prostřednictvím komunikačních médií.

Jeden z velkých přínosů reklamy je schopnost ovlivnit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na kontakt. Navíc umožňuje prodávajícímu podle potřeby opakovat jeho sdělení. Největším komunikačním médiem je televizní reklama. Ta zasáhne obrovské množství lidí. Přesto, tento druh reklamy má jeden nedostatek. Je jím finanční náročnost. Proto existují i jiné druhy reklamy mezi které řadíme novinovou či rozhlasovou reklamu, které vystačí s menším rozpočtem.

3. 2. 1. Sportovní reklama

Sportovní reklamu pak chápeme jako reklamu, která obsahuje sportovní motivy a využívá specifická komunikační média z oblasti sportu. V podkapitole o sponzoringu jsem se zmínil o časté záměně reklamy a sponzoringu. Je tomu tak zejména díky skutečnosti, že sportovní reklama je nejčastěji poskytovaným druhem protislužby v rámci sponzorských vztahů mezi sponzorem a sportovní organizací. Proto u většiny sportovních organizací představuje sportovní reklama významnou část jejich příjmu.

Sportovní prostředí umožňuje existenci široké řady druhů sportovní reklamy, jako jsou například: reklama na sportovních oděvech, náradích, oděvech, na startovních číslech, na palubovce či ledové ploše, na propagačním materiálu (plakáty, transparenty, apod.), na vstupenkách, na výsledkových tabulích a ukazatelích, reklama prostřednictvím médií (televizní přenosy, rozhlasové přenosy, internet).

3. 3. Příjmy z odstupného a výchovného

Odstupné – jeden klub odstoupí své postavení smluvní strany jinému klubu a to za to obdrží finanční odměnu, jejíž výše je dána dohodou.

Výchovné – je vypláceno na základě vnitřních předpisů sportovní asociace při schváleném přestupu sportovce minimálně výkonnostní úrovně. Jedná se o paušální náhradu za výdaje spojené s výchovou sportovce.[3]

Ve stolním tenise se nejedná o tak lukrativní zdroj příjmů jako v masových sportech (fotbal, hokej, atd.). Částky, které kluby získají jako odstupné nebo výchovné, se ve stolním tenise pohybují v řádech desetitisíců až statisíců korun. Jedná se o tabulkové hodnoty.

3. 4. Příjmy z veřejných rozpočtů

Další možností, jak může sportovní organizace či klub získat finanční prostředky jsou příjmy z veřejných rozpočtů. Mezi ně patří státní rozpočet, rozpočet kraje, rozpočet města nebo obce. Nejvyšším typem veřejného rozpočtu je rozpočet státní. Sportovní organizace z něj získávají finanční prostředky prostřednictvím:

- ve většině případů se jedná o dotaci. Je poskytována právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel. Po využití dotace je třeba doložit přehled o čerpání a použití prostředků. V případě, že dotace není zcela vyčerpána, je nabyvatel dotace povinen nepoužité prostředky vrátit,
- příspěvek poskytován jen fyzickým osobám, je účelově vymezen.

Rozpočet kraje

Jedná se o druhou úroveň veřejných rozpočtů. V krajích existují výbory pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, které mimo jiné rozhodují o poskytování dotací v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu.

Rozpočet města nebo obce

Jedná se o nejbližší zdroj finančních prostředků pro sportovní organizace v rámci veřejných rozpočtů.

3. 5. Další možnosti získávání finančních prostředků pro sportovní klub

Mezi další možnosti, které mohou sportovní kluby využít k získání finančních prostředků patří:

- příjmy z vybraných členských příspěvků,
- příjmy z činnosti klubu, kterými jsou prodeje vstupenek, propagačního materiálu. Tento zdroj je využíván především u masivních sportů typu hokej, basketbal, fotbal atd.,
- příjmy z fondů Evropské unie – klub nečerpá žádné finanční prostředky z fondů Evropské unie. Tato možnost získávání financí je spíše spojena s pořádáním jednorázové akce (např. turnaj), než s celoročním provozem klubu,
- bankovní úvěry,

- mecenášství - jedná se o podporu sportu, kultury, vědy, bez očekávání protislužby. Můžeme říct, že se jedná o jednostranný akt, kdy mecenáš poskytuje peníze, aniž by očekával protislužbu,
- dary - dárce na rozdíl od mecenáše nemusí mít trvalý vztah ke sportu, umění. Darem rozumíme jednorázový akt, jenž se nemusí opakovat.

4. Organizační struktura sportovního klubu

Sportovní kluby mohou vznikat na bázi občanského sdružení nebo obchodních společností. V České republice jde převážně o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným a jejich organizační struktura je dána obchodním zákoníkem.

Organizování a organizační struktura ve sportovních klubech musí vytvářet prostředí vhodné a směřující k naplňování cílů organizace. Mezi sportovními kluby v České republice se stanovené cíle příliš neliší. Mezi hlavní cíle patří cíle sportovní, ekonomické a často i sociální a přitom vycházejí ze svých finančních možností. Kluby disponující s větším finančním rozpočtem si stanovují vyšší, prestižnější a dlouhodobější cíle než kluby s finančními problémy. Přitom sportovní cíle se týkají zviditelnění sportu nebo sportů, které klub provozuje, důraz je kladen na úspěchy a umístění družstev a jednotlivců, doplňování sportovců a jejich sportovní růst, rozvoj vlastní členské základny. Ekonomické cíle jsou nasměrovány, aby vytvářely finanční zdroje, které by mohly zajistit plnění sportovních cílů a vytvářet tak optimální podmínky v organizaci včetně materiálového zabezpečení. Neziskové organizace jsou vázány jednoznačně na sponzory. Ve sportovních klubech vytvořených na bázi obchodní společnosti je strategie podmíněna výsledky podnikatelské činnosti.[2]

4. 1. Akciová společnost

Dle § 154 obchodního zákoníku je akciovou společností společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti. Firma společnosti musí obsahovat označení "akciová společnost" nebo zkratku "akc. spol." nebo zkratku "a.s.".

Akcie je na základě § 155 obchodního zákoníku cenným papírem, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při zániku společnosti. Osoba, která se podílí na základním kapitálu společnosti, je oprávněna vykonávat práva akcionáře jako společníka, i když společnost dosud nevydala akcie nebo zápisné listy, a to ode dne zápisu základního kapitálu, na němž se podílí, do obchodního rejstříku. Akcie mohou být vydány v souladu se zvláštním zákonem v listinné podobě nebo v zaknihované podobě. Akcie musí obsahovat:

- firmu a sídlo společnosti,
- jmenovitou hodnotu,
- označení formy akcie, u akcie na jméno firmu, název nebo jméno akcionáře,
- výši základního kapitálu a počet akcií k datu emise akcie,
- datum emise.

Společnost může být na základě § 162 obchodního zákoníku založena jedním zakladatelem, je-li zakladatel právnickou osobou, jinak dvěma nebo více zakladateli. Zakládají-li společnost dva nebo více zakladatelů, uzavřou zakladatelskou smlouvu. Jediný zakladatel zakládá společnost zakladatelskou listinou. Základní kapitál společnosti založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20 000 000,- Kč, nestanoví-li zvláštní právní předpis vyšší částku. Základní kapitál společnosti založené bez veřejné nabídky akcií musí činit alespoň 2 000 000,- Kč.

4. 1. 1. Orgány akciové společnosti

Valná hromada

Nejvyšším orgánem dle § 184 obchodního zákoníku společnosti je valná hromada. Akcionář se zúčastňuje valné hromady osobně anebo v zastoupení na základě písemné plné moci (dále jen "přítomný akcionář"). Zástupcem akcionáře nemůže být člen představenstva nebo dozorčí rady společnosti. Valná hromada se koná nejméně jednou za rok ve lhůtě určené stanovami, nejpozději však do šesti měsíců od posledního dne účetního období a svolává ji představenstvo, popřípadě jeho člen, pokud se představenstvo na jejím svolání bez zbytečného odkladu neusneslo a zákon stanoví povinnost valnou hromadu svolat anebo pokud představenstvo není dlouhodobě schopno se usnášet, nestanoví-li tento zákon jinak. Valná hromada je schopna se usnášet, pokud přítomní akcionáři mají akcie, jejichž jmenovitá hodnota přesahuje 30 % základního kapitálu společnosti, nevyžadují-li stanovy účast vyšší.

Představenstvo

Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou tímto zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Nevyplyvá-li ze stanov něco jiného, za představenstvo jedná navenek jménem společnosti

každý člen představenstva. Členové představenstva, kteří zavazují společnost, a způsob, kterým tak činí, se zapisují do obchodního rejstříku na základě § 191 obchodního zákoníku.

Představenstvo dle § 192 obchodního zákoníku zabezpečuje obchodní vedení včetně řádného vedení účetnictví společnosti a předkládá valné hromadě ke schválení řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty v souladu se stanovami společnosti. Tato závěrka nebo vybrané údaje z ní s uvedením doby a místa, v němž je účetní závěrka k nahlédnutí pro akcionáře, se zasílají akcionářům majícím akcie na jméno nejméně 30 dnů před valnou hromadou.

Dozorčí rada

§ 197 obchodního zákoníku vymezuje předmět činnosti dozorčí rady. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Členové dozorčí rady jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a zápisů týkajících se činnosti společnosti a kontrolují, zda účetní zápisy jsou řádně vedeny v souladu se skutečností a zda podnikatelská činnost společnosti se uskutečňuje v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady.

Dozorčí rada přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě. Tyto úkony činí na základě § 198 obchodního zákoníku.

4. 2. Společnost s ručením omezeným

Společností s ručením omezeným je na základě § 105 obchodního zákoníku společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou. Společnost s ručením omezeným s jediným společníkem nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné společnosti s ručením omezeným. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným. Společnost může mít nejvíce padesát společníků. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem.

Firma společnosti musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", postačí však zkratka "spol. s r.o." nebo "s.r.o.". Výše základního kapitálu společnosti musí činit alespoň 200 000,- Kč. Výše vkladu společníka musí činit alespoň 20 000,- Kč.

4. 2. 1. Orgány společnosti s ručením omezeným

Valná hromada

Valná hromada je na základě § 127 obchodního zákoníku nejvyšším orgánem společnosti

§ 127 uvádí, že valná hromada je schopná usnášení, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů, nevyžaduje-li společenská smlouva vyšší počet hlasů. Každý společník má jeden hlas na každých 1 000,- Kč svého vkladu, neurčuje-li společenská smlouva jiný počet hlasů. Valná hromada rozhoduje alespoň prostou většinou hlasů přítomných společníků, nevyžaduje-li zákon nebo společenská smlouva vyšší počet hlasů.

Jednatelé

Statutárním orgánem společnosti je dle § 133 obchodního zákoníku jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy jinak. Omezit jednatelská oprávnění může pouze společenská smlouva, stanovy nebo valná hromada. Takové omezení je však vůči třetím osobám neúčinné. Jednatele jmenuje valná hromada z řad společníků nebo jiných fyzických osob. Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti.

Dozorčí rada

Dozorčí rada se zřizuje dle § 137 obchodního zákoníku, stanoví-li tak společenská smlouva nebo zvláštní zákon. Činnost dozorčí rady vymezuje § 138 obchodního zákoníku ve znění:

- dohlíží na činnost jednatelů,
- nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje,

- přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě,
- podává zprávy valné hromadě ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, jinak jednou ročně.

Členové dozorčí rady jsou podle § 139 obchodního zákoníku voleni valnou hromadou. Členem dozorčí rady nemůže být jednatel společnosti. Dozorčí rada musí mít alespoň tři členy. Na členy dozorčí rady se vztahuje zákaz konkurence (§ 136).

4. 3. Občanské sdružení

Další typ organizací ve sportu představují spolky, jejichž úprava zakládání a právní existence je provedena zákonem č. 83/90 Sb. o sdružování občanů. V textu tohoto zákona se pro označení právnické osoby typu spolku užívá termín *občanské sdružení*.

Organizační struktura se odvíjí od základního dokumentu občanského sdružení a to jsou stanovy. Ve stanovách je organizační struktura projednávána na úrovni orgánů klubu. Za ty se považují: valná hromada, prezident klubu, dozorčí rada klubu. Přestože jsou některé názvy shodné s obchodními společnostmi, je principiální realizace činnosti odlišná.

4. 3. 1. Orgány občanského sdružení

Valná hromada

Valná hromada klubu typu občanského sdružení vykonává následující činnosti:

- projednává zprávu a činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práv a závazků,
- projednává a bere na vědomí zprávu dozorčí rady,
- projednává a schvaluje rámcový nebo pevně stanovený rozpočet klubu pro následující období,
- stanoví výši jednorázového klubového příspěvku pro případné zájemce o členství zakládajícího člena klubu, výši ročního klubového příspěvku pro činné členy klubu,
- schvaluje podmínky smluvního členství,
- přijímá čestné členy klubu,
- stanoví volební období orgánů,

- volí členy výboru klubu,
- volí a odvolává dozorčí radu, resp. Revizory účtů,
- rozhoduje o vstupu a vystoupení z klubu nebo ze spolkových sportovních institucí,
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku,
- rozhoduje o změnách, úpravách a doplňcích stanov,
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu.

Prezident klubu

Prezident klubu je oprávněn:

- svolávat řádnou i mimořádnou valnou hromadu,
- řídit zasedání výboru klubu (alespoň 1x měsíčně),
- uzavírat a sjednávat písemně právní úkony jménem klubu,
- uzavírat jménem klubu pracovně právní vztahy.

Výbor klubu

Výbor klubu přijímá rozhodnutí a usnází se ve věcech, které nejsou výslovně svěřeny valné hromadě anebo ve věcech a záležitostech, které byly výboru klubu valnou hromadou svěřeny, nebo je pravomoc klubu vyjádřena přímo ve stanovách.

Dozorčí rada

Dozorčí rada, resp. revizoři účtů jsou oprávněni kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy výboru klubu a valné hromadě. Rozhodující o případném sporu o kvalitu právního, účetního nebo finančního dokladu. Zároveň navrhuji v případě zjištěných nedostatků nápravná opatření.[2]

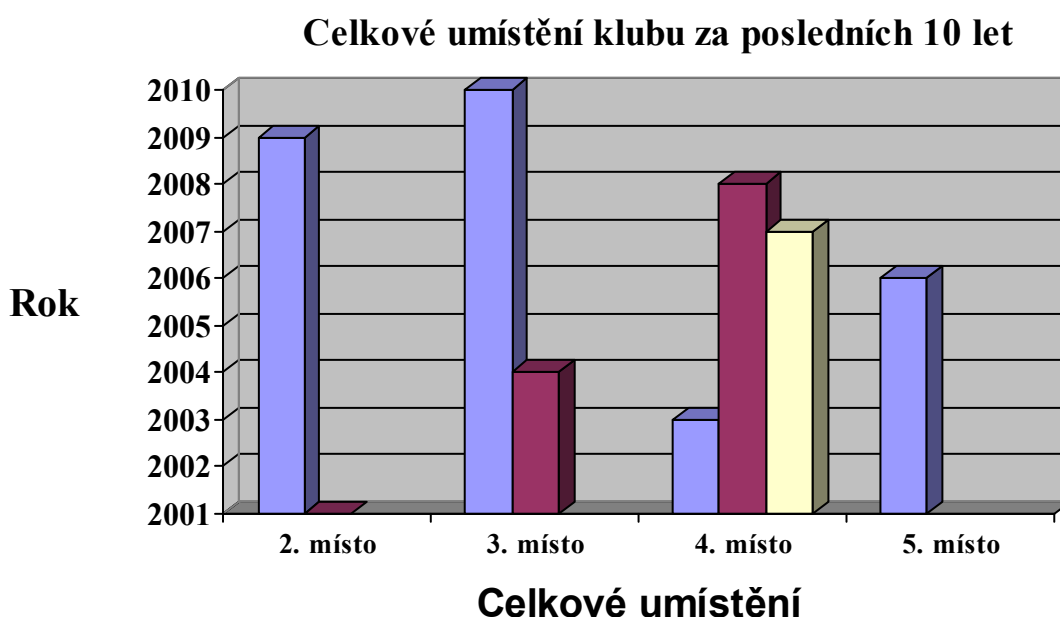
5. Problematika managementu klubu KST Robot Mokré Lazce

5. 1. Seznámení se s klubem

Tato stolně tenisová organizace je pravidelným účastníkem domácí extraligové soutěže⁵ již od sezóny 1998/1999. Tehdy klub vystupoval pod názvem TJ⁶ Sokol Mokré Lazce. Pod názvem Sokol proto, že stolně tenisový oddíl pod tímto názvem působil v Mokřích Lazcích již od roku 1946. Název KST Robot užívá klub od sezóny 1999/2000. Klub je také pravidelným účastníkem mezinárodních soutěží stolního tenisu, kterými jsou pohár European Table Tennis Union (dále jen ETTU) Cup⁷ a Superliga.⁸

Klub se za svou existenci může pochlubit řadou úspěchů. Mezi ty nejvýznamnější patří:

- extraliga: 2. místo v sezóně 2000/2001 a 2008/2009,
- superliga: 3. místo v sezóně 2004/2005,
- ETTU Cup: osmifinále v ročnících 2007/2008 a 2004/2005,
- 1. liga:⁹ 1. místo v sezóně 2005/2006.



⁵ Domácí nejvyšší soutěž. Skládá se ze 13 týmů. 11 českých a 2 slovenské týmy, přičemž jeden ze slovenských týmů se po první polovině soutěže odhlásil a již se aktivně neúčastní extraligy.

⁶ TJ – tělovýchovná jednota

⁷ Po Lize Mistrů druhá nejprestižnější soutěž v Evropě. Jedná se o obdobu poháru UEFA ve fotbale.

⁸ Mezinárodní ligová soutěž, ve které působí vždy 4 nejlepší týmy z Rakouska, Maďarska, Slovinska, Chorvatska, Slovenska a ČR.

⁹ Jedná se o druhou nejvyšší soutěž stolního tenisu v ČR.

Graf č. 5. 1: Celkové umístění klubu za posledních 10 let.

Zdroj: vlastní zpracování.

KST Robot Mokré Lazce si po celou svou existenci zakládá na precizní práci s mládeží. Týmu se za posledních 6 let podařilo zvítězit třikrát v mistrovství ČR družstev juniorů a dále dvakrát triumfovat v extralize hráčů do 21 let.¹⁰ Za těmito skvělými výsledky stojí dobrá koncepční práce celé organizace. Organizaci se podařilo vychovat hráče, kteří se později stali hlavními oporami české reprezentace juniorů, jenž dva roky po sobě získala bronzovou medaili na mistrovství Evropy juniorů (jm., Konečný, Jančařík, J. a M. Kleprlíkové). Konkrétně tito čtyři hráči se poté skvěle adaptovali na úroveň české nejvyšší soutěže a tvořili základ extraligového A-týmu. Lubomír Jančařík a Jakub Kleprlík oblékají dres Robotu i dnes a zároveň jsou členy reprezentačního družstva mužů.

Klub si každoročně klade nejvyšší cíle. Hráči A-týmu měli v sezóně 2008/2009 za cíl se probojovat do finále play-off, což se týmu podařilo. V sezóně 2009/2010 klub pomýšlí na příčky vůbec nejvyšší, a sice po zisku titulu pro mistra extraligy.

5. 1. 1. Základní informace o klubu

Název klubu: KST Robot Mokré Lazce.

Sídlo: Sokolská 2

Mokré Lazce, 747 62.

Prezident klubu: Ing. Aleš Buba.

Generální manažer: Ing. Petr Kudela

Kontakt: tel: +420 724 271 154.

E-mail: mokre.lazce@kstrobot.cz.

Internetová adresa: www.kstrobot.cz.

Oficiální barvy klubu: modrá a žlutá.

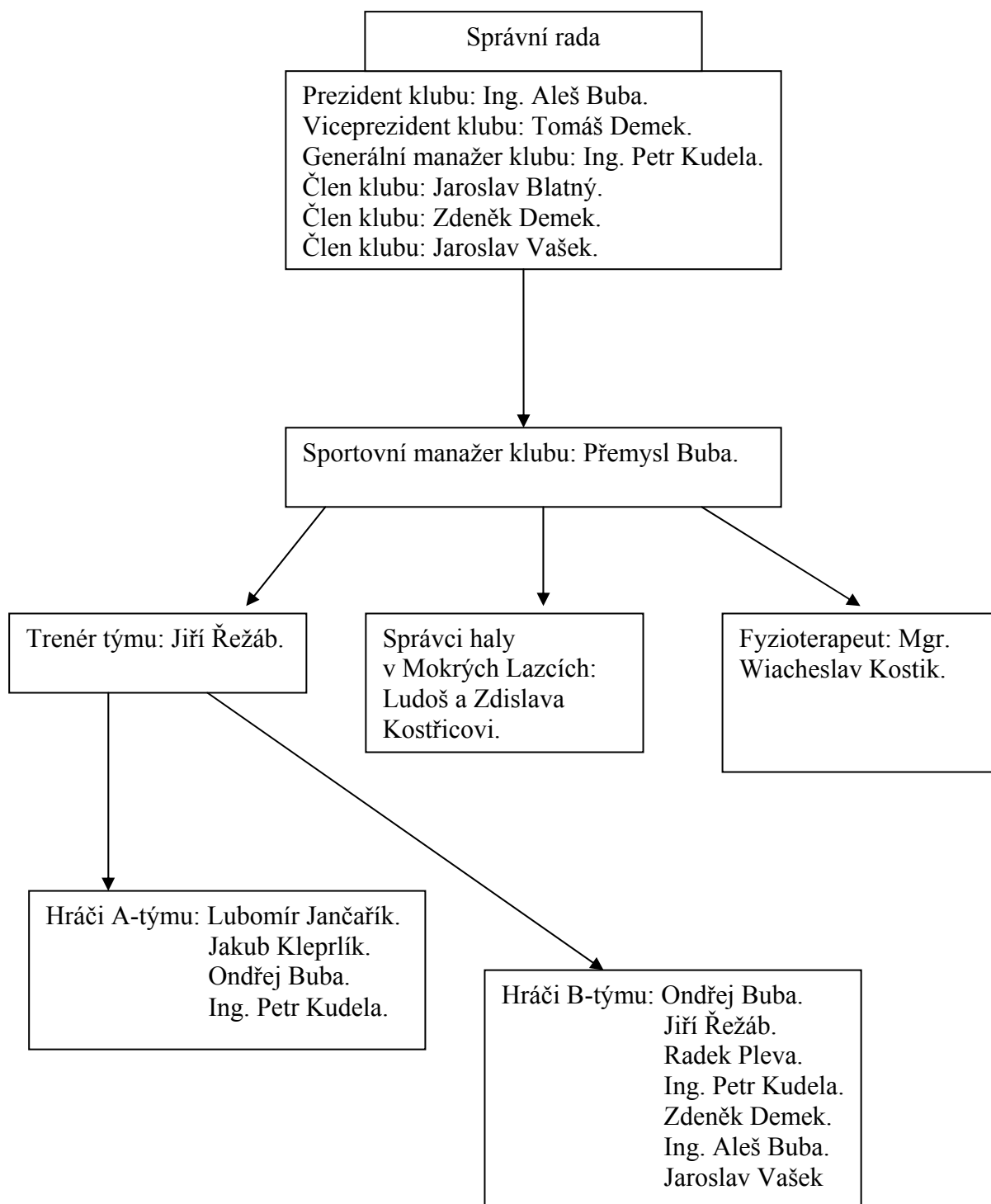
Robot po dobu své existence hrával svá domácí utkání v hale v Mokřích Lazcích (Sokolská 2, Mokré Lazce 747 62). Z důvodů rekonstrukce a malých prostor, jenž bránily televizním přenosům, hraje klub dočasně domácí utkání v Ostravě (Varenská 3098/40a, Ostrava 702 00). Od 1. dubna 2010 se však vrátí do Mokřích Lazců.

¹⁰ Tato soutěž již bohužel zanikla.

5. 2. Organizační struktura klubu KST Robot Mokré Lazce

Správná organizace klubu je triviálním předpokladem pro úspěšné fungování klubu. Podaří-li se vytvořit vhodné prostředí dovolující plynulý chod organizace, může klub plnit své stanovené cíle, kterými nejčastěji jsou sportovní, ekonomické a v neposlední řadě také cíle sociální. Základem plnění vytýčených cílů je tedy vhodné prostředí, které je vytvářeno organizační strukturou sportovního klubu.

KST Robot Mokré Lazce můžeme označit jako klub „rodinný“. O celou jeho organizaci se starají dvě osoby, a sice prezident klubu Ing. Aleš Buba a generální manažer Ing. Petr Kudela. Hlavní náplní práce prezidenta klubu je hledání sponzorů, přičemž využívá své dlouholeté kontakty a zkušenosti nejen z podnikání, ale také z oblasti vrcholového řízení hokejového klubu HC Oceláři Třince. Ing. Petr Kudela má za úkol veškeré záležitosti týkající se organizace domácích utkání, komunikace s médií a vrcholnými představiteli České Asociace Stolního Tenisu (dále jen ČAST) a Asociace Profesionálních Klubů (dále jen APK), dále pak příprava a následné uzavření smluv s hráči. Na níže uvedeném diagramu můžeme vidět hierarchii funkcí v organizační struktuře klubu.



Obrázek č. 5. 1: Hierarchie funkcí v organizační struktuře klubu.

Zdroj: vlastní zpracování.

5. 3. Majetková struktura KST Robot Mokrý Lazec

Demokratický systém nabízí mnoho způsobů, jakým lze sportovní organizaci vést. Ve své práci jsem v kapitole č. 4 uvedl tři nejvíce využívané struktury klubu. V ČR jsou sportovní organizace zakládány nejčastěji jako občanská sdružení nebo obchodní společnosti. Na území ČR existují převážně sportovní organizace založené jako občanská sdružení. Bavíme-li se o vrcholovém odvětví fotbalu a hokeje, v tomto případě mají kluby ze zákona povinnost existovat jako společnost s ručením omezeným či akciová společnost. Kluby hrající extraligu stolního tenisu však tuto povinnost nemají a preferují povahu občanského sdružení.

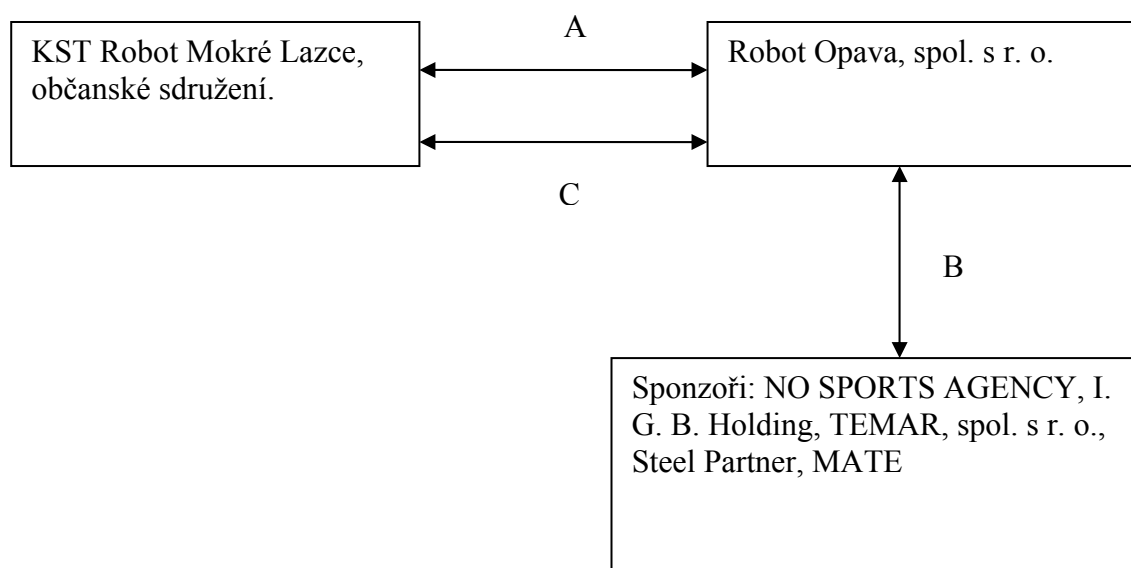
Mnou zkoumaná organizace má právní povahu občanského sdružení. Sdružení sídlí na ulici Sokolská 2, Mokré Lazce 747 62. Vzniklo za účelem organizace sportovní činnosti, v našem případě se jedná o stolní tenis. K plnění svých povinností využívá členy klubu a hráče. KST Robot Mokré Lazce se skládá z 20 členů, od kterých vybírá roční členských příspěvek ve výši 1 000,- Kč. S hráči A-týmu a trenérem uzavírá klub před začátkem každé sezóny smlouvu o výkonu sportovní činnosti. Smlouva je podepisována vždy na dobu jednoho roku, v našem případě se jedná o jednu sezónu. Ve sféře stolního tenisu jsou jednoroční smlouvy nejvíce využívány.

Jelikož občanské sdružení je neziskovou organizací, pro účely spojené s podnikatelskou činností založilo KST, firmu Robot Opava, spol. s r. o. Jedná se o společnost se sídlem v Opavě, Hrnčířská 274/16, 746 01. Předmětem podnikání společnosti je především prodej reklamních ploch, marketingových práv hráčů KST Robot Mokré Lazce a pronájem nemovitostí. Robot Opava každoročně odkupuje od občanského sdružení marketingová práva hráčů a pronajímá si reklamní plochy, jenž jsou umístěny v domácí hale klubu (vlastníkem domácí haly je samotné občanské sdružení). Dále získá práva obchodovat s plochou, která se nachází na dresech a ohrádkách, jenž ohraničují hrací plochu. Firma Robot Opava je tedy generálním sponzorem klubu KST Robot Mokré Lazce. S marketingovými právy hráčů a reklamní plochou firma dále obchoduje. Občanské sdružení tyto práva a pronájem reklamní plochy poskytuje za 900 000,- Kč. Práva a reklamní plochy extraligového celku mají samozřejmě vyšší hodnotu, ale v případě, že by se jednalo o cifru přesahující milión, muselo by sdružení platit DPH (této problematice se podrobněji věnuji níže). Částka je splácena na základě splátkového kalendáře, na kterém se obě strany dohodly. Konkrétně mluvíme o deseti splátkách v hodnotě 90 000,- Kč. Z částky 900 000,- Kč jsou hrazeny platy hráčů, trenéra a fyzioterapeuta, který pracuje na dohodu o provedení práce.

5. 3. 1. Model: Občanské sdružení vlastní obchodní společnost

Zakladatelem firmy Robot je Ing. Aleš Buba, který vystupuje dále jako statutární orgán. Jedná se o netradiční model, ale o model úspěšný. Ing. Aleš Buba jej začal aplikovat v době, kdy působil jako ředitel HC Oceláři Třinec. Hokejový klub tento model využívá dodnes. Jak jsem již zmínil, marketingová práva a reklamní plochy mají daleko větší hodnotu než oněch 900 000,- Kč. Tržní hodnota se pohybuje kolem 3 000 000,- Kč. Občanské sdružení by z této částky muselo odvést DPH. Navíc, občanské sdružení není založeno za účelem podnikání, nýbrž jako nezisková organizace. Z těchto důvodů sdružení založilo firmu Robot Opava, která s právy a reklamní plochou dále obchoduje. Společnost práva zobchoduje, vytvořený zisk zdaní a s koncovou částkou klub KST Robot Mokré Lazce operuje. Partner klubu se dále zavazuje, že obstará finance na pokrytí režijních nákladů, které souvisejí s provozem haly, cestovným na zápasy, rehabilitací hráčů atd.

Níže uvádím pro lepší pochopení graf mnou popisovaného modelu: Občanské sdružení vlastní obchodní společnost.



Obrázek č. 5. 2: Model: Občanské sdružení vlastní obchodní společnost.

- A- občanské sdružení prodává firmě Robot marketingová práva hráčů a reklamní plochu za částku 900 000,- Kč,
- B- firma Robot Opava dále obchoduje s právy hráčů a nabízí reklamní plochu. Všechny práva a reklamní plochy mají hodnotu 3 000 000,- Kč,

C- Robot Opava přenechává již zdaněný zisk KST Robot Mokré Lazce. Zisk činí 1 782 000,- Kč.

Zdroj: vlastní zpracování.

5. 3. 2. Sponzoři klubu

I. G. B. Holding a. s. - akciová společnost, jenž svou činnost zahájila v roce 1995. Jedná se ryze o českou společnost bez účasti zahraničního kapitálu. Společnost se profesně zaměřuje na: prodej a montáž tepelných čerpadel, prodej a montáž solárních systémů, technické zařízení budov-jejich montáž a dodávky, revitalizaci (generální dodavatel pro stavební revitalizaci bytových domů). Společnost sídlí na Stodolní 4, Moravská Ostrava, 702 00. Společnost odkupuje práva v hodnotě 1 000 000,- Kč.

NO SPORTS AGENCY s. r. o. - společnost vznikla 23. března v roce 1999. Byla založena JUDr. Miroslavem Augustinem, který zároveň vystupuje jako jednatel společnosti. Předmětem podnikání je zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej reklamní činnosti. Společnost odkupuje práva v hodnotě 1 000 000,- Kč.

TEMAR s. r. o. - firma byla založena roku 1993. Společnost poskytuje projekci, dodávku a montáž docházkových a přístupových systémů, kamerových systémů. Komunikačních systémů Medicall a HCC. Sídlo společnosti: Areál Dolu Hlubina, Vítkovická 1708/17, Ostrava 2, 702 00. Společnost odkupuje práva za částku 500 000,- Kč.

MATE - společnost vyrábí protisluneční zařízení. Firma nabízí navíjecí okenní A1 rolety, navíjecí garážová vrata, žaluzie, dřevěné žaluzie, euro žaluzie. Společnost odkupuje práva za částku 300 000,- Kč.

STEEL PARTNER a. s. - předmět podnikání jmenované společnosti je dlouhý: zprostředkování obchodu, velkoobchod, výroba a hutní zpracování železa a oceli, specializovaný maloobchod, skladování zboží a manipulace s nákladem, silniční motorová doprava nákladní, realitní činnost, služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy. Společnost má dvě sídla: Ostrava-Mariánské Hory, 28.října 68/165, PSČ 709 00 a Ostrava, Mariánské Hory, Hynaisova 945/3, PSČ 709 00. Společnost odkupuje práva za částku 200 000,- Kč.

Částky jsou přibližné. Konkrétní částky si klub nepřeje zveřejnit.

5. 3. 3. Sportovní reklama v KST Robot Mokré Lazce

V kapitole 5. 3. jsem uvedl, že občanské sdružení nabízí marketingová práva svých hráčů a reklamní plochu k pronájmu. Rád bych tuto část ve své práci trochu rozvedl. Sponzorům jsou k dispozici následující druhy sportovní reklamy:

1. Reklama na sportovních oděvech: reklama je poskytována skrze potisk, který lze umístit na:

- dresy - mohou být buď zápasové nebo tréninkové¹¹. Největší plocha o rozměrech 25-15 cm x 12-8 cm se nachází na přední straně. Na zadní stranu dresu se reklama netiskne, neboť tato část je vyhrazena jménu hráče a názvu klubu,
- kraťasy - zde můžeme využít plochu o velikosti 7x7 cm,
- teplákové soupravy.

Ve své podstatě lze využít jakákoliv plocha oděvu, ale největší zájem je logicky o nejvíce viditelná místa. Náš klub používá sportovní oblečení od zahraniční firmy Andro. Firma nám své produkty poskytla za nákupní ceny.



1 – jedná se o nejdražší reklamu umístěnou na dresech. Klub si tuto plochu cení přibližně na 50 000,- Kč,

2 – tuto plochu klub nabízí přibližně za 30 000,- Kč,

3 – hodnota uvedeného reklamního místa se blíží 20 000,- Kč.

Veškeré částky jsou přibližné k reálným sumám, za které klub plochy pronajímá. Přesné částky si klub nepřeje zveřejnit.

¹¹ Každý hráč je povinen nosit tréninkové dresy vždy při rozcvičování a rozehrávání se před zápasem.

2. Reklama na sportovní vybavení: KST Robot Mokré Lazce dlouhodobě spolupracoval s firmou Yasaka, která našemu klubu každoročně poskytovala sportovní vybavení v hodnotě 50 000,- Kč. Konkrétně se jednalo o rakety, míčky a potahy. Jako protislužbu měli hráči našeho celku povinnost používat vybavení výhradně této značky. V roce 2008 proběhly organizační změny ve společnosti Yasaka a současní majitelé již nemají zájem sponzorovat náš klub.

3. Reklama na ohrádkách kolem hrací plochy: jedná se o ohrádky, které ohraničují hrací plochu. Reklama na těchto ohrádkách je velice efektivní, neboť je skvěle viditelná. Ohrádky mají rozměr o velikosti 2 x 0,75 metru, potisk je oboustranný a celá plocha jedné ohrádky je vždy vyhrazena jedinému sponzorovi. Při utkáních české extraligy stolního tenisu a mezinárodní superligy je na hrací ploše umístěno 22 ohrádek, pro utkání poháru ETTU je počet rozšířen na 31.¹²

4. Reklamní stěna: stěna má rozměr 16 x 2,5 m. Celkově se jedná o reklamní plochu velkou 40 m.



1 – suma za reklamní plochu se odvíjí od velikosti reklamní desky. Maximální velikost reklamy klub stanovil na 3 x 1,5 m. Částky se pohybují v rozmezí od 100 000,- Kč do 500 000,- Kč,

2- ohrádka ohraničující hrací prostor. Klub sponzorům nabízí vždy 4 ohrádky za částku přibližně 100 000,- Kč.

Veškeré částky jsou opět přibližné.

5. Reklama na propagačním materiálu: náš klub vydával před začátkem každé sezóny propagační bulletin. Tento propagační materiál byl zdarma dostupný na každém domácím utkání našeho celku. V současné době tento materiál nevydává, neboť APK vyrábí

¹² Domácí soutěž a superliga se hrají na dvou stolech. Pohár ETTU pouze na jednom, proto je možné vytvořit větší kurt a hrací plochu ohraničit více ohrádkami.

předsezónní bulletin s přehledem všech celků. Jeho obsahem je detailní popis všech celků, včetně sponzorů každého klubu. Hlavní výhodou tohoto předmětu je fakt, že každý celek obdrží 100 kusů bulletinu, tzn., naše sponzory mohou vidět všichni návštěvníci extraligového zápasu bez ohledu na místo konání utkání.

5. 3. 4. Ostatní příjmy KST Robot Mokré Lazce

Jedním z hlavních zdrojů příjmů našeho občanského sdružení je tedy prodej marketingových práv hráčů, reklamních ploch a zisk firmy Robot. Tyto příjmy stačí z 3/4 k pokrytí nákladů celé sezóny. Jedna sezóna vyjde klub na 3 000 000,- Kč. Mezi další důležité zdroje řadíme dary poskytované fyzickými a právnickými osobami. Prezident Ing. Aleš Buba si tento zdroj velmi pochvaluje, neboť sdružení může přijímat dary nad milión korun, aniž by podléhaly buď dani z přidané hodnoty či dani z příjmů. Dary jsou pozitivní také pro poskytovatele. Fyzickým osobám se snižuje základ daně, maximálně však o 10%. V případě osob právnických se jedná o 5% sazbu ze základu daně. S každým poskytovatelem daru občanské sdružení podepíše darovací smlouvu. Hlavní úlohu v této činnosti sehrává partner sdružení, firma Robot Opava spol. s r. o., která nejenže nabízí reklamní plochy, ale dále vyhledává potencionální poskytovatele darů. Každý člen občanského sdružení poskytuje sdružení dar ve výši 10 000,- Kč za rok. Největší částku poskytnutou formou darů vybere KST Robot Mokré Lazce od právnických osob. Tyto firmy jsou zobrazeny v mnou sestaveném rozpočtu klubu. Rozpočet klubu na sezónu 2009/2010 je znázorněn ve schématu níže.

Rozpočet klubu na sezónu 2009/2010

Příjmy klubu:	1 782 000,- Kč	zisk z prodeje práv a reklamních ploch firmou Robot.
	900 000,- Kč	za prodej práv hráčů a reklamní plochy firmě Robot.
	200 000,- Kč	dar od členů občanského sdružení.
	30 000,- Kč	dar od firmy I. G. B. HOLDING, a. s.
	30 000,- Kč	dar od firmy TEMAR spol. s r. o.
	30 000,- Kč	dar od firmy steel partner.
	30 000,- Kč	dar od firmy NO SPORTS AGENCY.
	20 000,- Kč	výběr členkých příspěvků.
Celkem:	3 022 000,- Kč	
Výdaje klubu:	1 500 000,- Kč	výdaje na platy hráčů, trenéra a fyzioterapeuta.
	800 000,- Kč	výdaje na zaplacení turnajů série Pro Tour. ¹³
	500 000,- Kč	výdaje na prémie hráčů.
Celkem:	2 800 000,- Kč	

Tabulka 5. 1: Rozpočet klubu na sezónu 2009/2010.

Zdroj: vlastní zpracování.

Jak lze z uvedené tabulky vyčíst, rozpočet klubu bude, za předpokladu, že dojde k plnění všech podepsaných smluv, kladný. Zbylých 222 000,- Kč klub použije pro nadcházející sezónu. Právě probíhající sezónu má tedy sdružení pokryto. Již nyní se ale klub obává rozpočtu pro příští sezónu, neboť generální sponzor firma Robot se domnívá, že díky ekonomické krizi nebude ze strany sponzorů takový zájem o sponzoring, a společnost nebude schopna odkoupit práva za tak velkou částku. Ekonomická krize celkově komplikuje situaci našeho klubu, protože za předpokladu (a tento předpoklad se dá očekávat), že naši hlavní poskytovatelé darů nevykáží zisk, nebudou schopni našemu klubu poskytnout dar.

Jedním ze zdrojů, ze kterých by si mohl klub zajistit příjmy do nadcházející sezóny jsou příjmy z odstupného a výchovného. Tento předpoklad je však nereálný, neboť stolní tenis nepatří mezi marketingově lukrativní sporty, ve kterých se částky za odchovance klubů pohybují v rámci milionů korun. Cifry, které klub získá jako odstupné nebo výchovné, se v našem sportu pohybují v řádech desítek tisíc či statisíců korun. Zmíněné hodnoty jsou určeny tabulkou. Za poslední 3 roky získal klub prodejem hráčů částku 156 000,- Kč. Jednalo se o přestupy dvou hráčů - Tomáše Konečného (90 000,- Kč) a Michala Kleprlíka (66 000,-

¹³ Jedná se o sérii turnajů, kterou bych přirovnal k tenisovým turnajům ATP. Na těchto akcích se sjíždí nejlepší hráči celého světa. Klub se zavázal svým hráčům a trenérovi zaplatit tři turnaje konané na území Evropy a jeden mimoevropský. Náklady jsou v tomto případě obrovské, ale klub tento náklad považuje spíše jako investici, neboť s posunem našich hráčů na světovém žebříčku roste i jejich cena, kterou by chtěl náš klub minimálně získat při prodeji hráče.

Kč), přičemž prvně zmiňovaný Tomáš Konečný je považován za jednoho z největších talentů stolního tenisu. Jak sami uznáte, možnost ekonomického zajištění klubu KST z prodeje hráčů je tedy nereálná.

Pro lepší znázornění uvádím tabulku, ve které jsou uvedeny tabulkové hodnoty, dle kterých je určena cena odstupného za hráče. Výše odstupného (v Kč) se řídí umístěním závodníka na posledním žebříčku.

žebříček ČR	muži	ženy	dorostenci	dorostenky	starší žáci	starší žákyně	mladší žáci	mladší žákyně
1.- 5.	150 000	120 000	66 000	54 000	45 000	36 000	30 000	24 000
6.- 10.	120 000	96 000	45 000	36 000	30 000	24 000	21 000	16 500
10.- 20.	90 000	72 000	30 000	24 000	21 000	16 500	15 000	12 000
21.- 30.	66 000	54 000	21 000	16 500	15 000	12 000	9 000	7 500
31.- 40.	55 000	45 000	18 000	14 500	12 000	10 000	7 500	6 000
41.- 50.	45 000	36 000	15 000	12 000	9 000	7 500	6 000	4 500
51.- 70.	37 500	30 000	12 000	10 000	7 500	6 000	4 500	3 500
71.- 100.	30 000	24 000	9 000	7 500	6 000	4 500	3 000	2 500

Tabulka č. 5. 2: Tabulkové hodnoty.

Zdroj: *Česká asociace stolního tenisu* [online]. 2007, [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <http://pingpong.cstv.cz/CTT/CAST/dokumenty/prestupni_rad.html>.

Dalším zdrojem, který by podle mého názoru měl být automatický, je dar či materiální pomoc obce. Soudím, že je zcela povinností každé obce podporovat domácí klub, obzvláště pokud je účastníkem domácí nejvyšší soutěže a dále také mnoha evropských soutěží. Myslím si, že obec by tak měla činit nejen z důvodů skvělé reprezentace vesnice, ale také aby pozvedla a udržela sportovní kulturu ve své obci. Bohužel, naše obec je výjimkou. Nejen že nepodporuje domácí klub, ale ani žádným způsobem nevytváří vhodné klima pro chod našeho klubu.

Prémiový řád

Klub využívá prémiový řád jako vynikající motivační faktor pro tým. Pro sezónu 2009/2010 byly stanoveny následující podmínky:¹⁴

- | | |
|---|------------|
| 1) za jednotlivá utkání: extraliga - vítězné utkání | 9 000,- Kč |
| remíza | 4 500,- Kč |
| 2) za jednotlivá utkání: superliga - vítězné utkání | 9 000,- Kč |

¹⁴ Částky uvedené v podmínkách prémiového řádu platí pro tým jako celek.

remíza 4 500,- Kč

V dosavadním průběhu sezóny získal tým za jednotlivá utkání prémie v hodnotě 242 500,- Kč.

3) za celkové umístění: ¹⁵ extraliga -	1. místo	500 000,- Kč
	2. místo	300 000,- Kč
	3. místo	200 000,- Kč
	4. místo	100 000,- Kč
superliga -	1. místo	500 000,- Kč
	2. místo	400 000,- Kč
	3. místo	300 000,- Kč
	4. místo	100 000,- Kč
	5. místo	40 000,- Kč

V době, kdy píše bakalářskou práci se sezóna našeho klubu blíží ke svému vrcholu nejen v domácí extralize, ale také v superlize. Nejsem tedy schopen vyčíslit koncovou částku, kterou tým získá na prémiech. V případě, že by se týmu podařilo naplnit předsezónní cíle, celková částka by přesáhla hranici 800 000,- Kč.

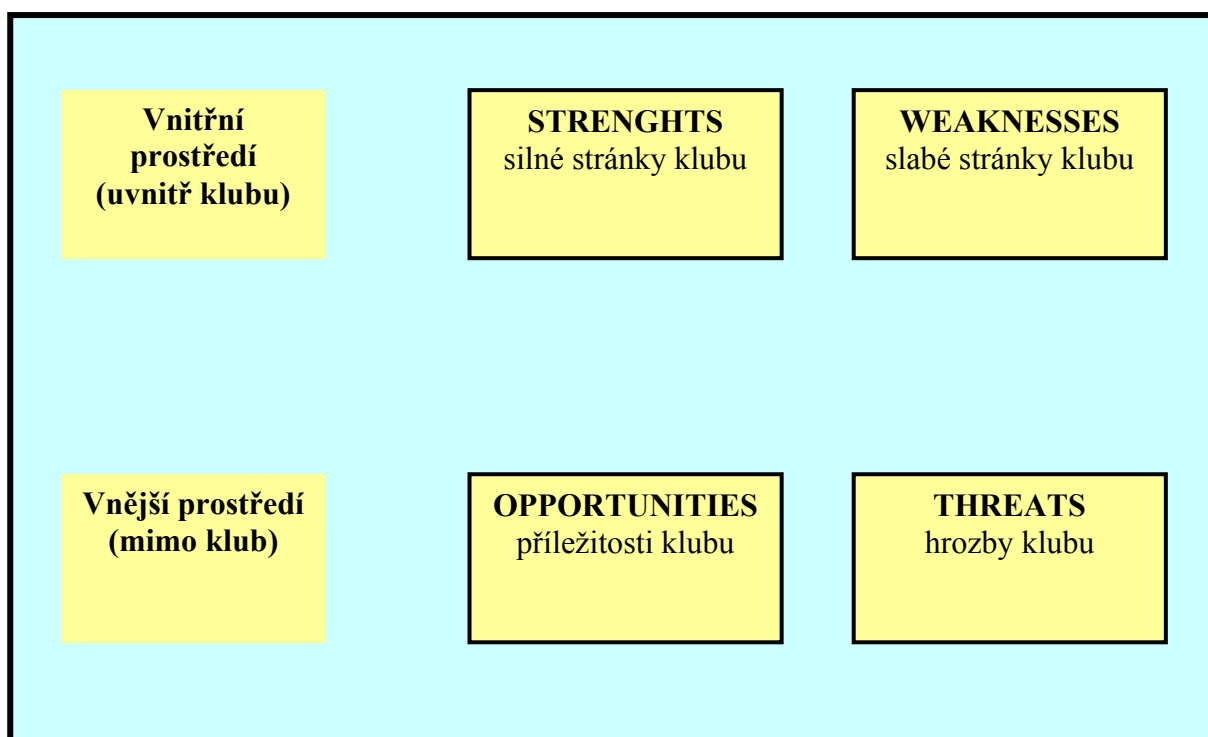
¹⁵ Prémie za celkové umístění týmu jsou (kromě poháru ETTU) vypláceny hlavním sponzorem klubu firmou Robot Opava. Tyto prémie jsem tedy neuvedl do rozpočtu klubu.

6. Shrnutí výsledků šetření, doporučení, náměty

6. 1. SWOT analýza

Je zřejmé, že SWOT analýza je metodou marketingovou. Stejně tak si ale uvědomuji, že management a marketing jsou spojené nádoby, které na sebe navazují. Chcete-li dobře řídit podnik, či v našem případě sportovní klub, potřebujete finanční prostředky, které nezískáte bez kvalitního marketingu. Rozhodnul jsem se tedy provést SWOT analýzu, abych zjistil silné (strenghts) a slabé (weaknesses) stránky uvnitř klubu a zároveň definoval příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) klubu z vnějšího prostředí. SWOT analýza je zobrazena níže.

SWOT analýza



Obrázek č. 6. 1: SWOT analýza.

Zdroj: vlastní zpracování.

Silné stránky klubu

Jedná se o pozitiva klubu, která jsou vhodná pro budoucí vývoj organizace. V našem případě se jedná o:

- klub patří dlouhodobě k české špičce,

- za dobu svého trvání si vytvořil zvučné jméno i v zahraničí,
- práce s mládeží,
- významné kontakty prezidenta klubu Ing. Aleše Buby,
- týmová práce,
- rodinná atmosféra,
- ambiciózní klub
- příznivá poloha klubu - obec Mokré Lazce leží cca 20 km od Ostravy a 10 km od Opavy,
- klub je vlastníkem domácí haly.

Slabé stránky klubu

Identifikujeme je jako negativa vyskytující se uvnitř klubu. Tato negativa by mohla brzdit budoucí rozvoj klubu. Konkrétně je důležité zmínit:

- stolní tenis se neřadí mezi masové sporty,
- nízká návštěvnost domácích zápasů,
- špatné internetové stránky klubu,
- sponzoring je jediným zdrojem příjmů,
- nízký počet televizních přenosů z utkání hraných klubem,
- nedostatečná propagace českého stolního tenisu včetně našeho klubu, a s tím související nízký zájem ze strany potenciálních sponzorů,
- jádro A-týmu po sezóně odchází.

Příležitosti klubu

Možnosti klubu, identifikované v jeho vnějším prostředí. Tyto příležitosti mohou mít pozitivní vliv na rozvoj klubu:

- plánované dokončení dálničního tahu mezi Ostravou a Opavou,
- nový herní systém (viz kapitola níže),
- mediální projekt mezi ČAST a Českou Televizí (viz kapitola níže) a s tím spojený větší počet televizních utkání, včetně většího zájmu ze strany sponzorů,
- díky medializaci větší zájem ze strany diváků,
- možnost rekonstrukce haly ze zdrojů Evropské Unie,

- zlepšení internetových stránek klubu,
- spolupráce se zahraničními kluby,
- díky úspěšné sezóně 2008/2009 možný vyšší zájem sponzorů.

Hrozby klubu

Lze chápat jako možné negativní dopady vnějšího okolí na strategický rozvoj klubu:

- celosvětová ekonomická krize, díky níž nedosahují společnosti zisku a nemohou tak sponzorovat sportovní kluby,
- silná konkurence ostatních sportů,
- rostoucí obliba nových sportů,
- nezájem o sport ze strany teenagerů,
- nedokončení plánovaného dálničního tahu mezi Ostravou a Opavou,
- nezájem obce finančně podporovat klub.

6. 2. Doporučení

1. Oslovit nové sponzory

Klub KST Robot Mokré Lazce patří již 10 let mezi elitu českého stolního tenisu, o čemž svědčí dlouhodobé výsledky klubu. Hlavní úspěchy jsem již zmínil v kapitole 5. 1. Vráťím se ale k předchozí sezóně, která byla pro tuto organizaci velice úspěšná z několika hledisek. Týmu se podařilo probojovat do finále extraligy, kde náš celek podlehnul favorizovanému týmu El Nino Praha 3:2 na zápasy. Dále získal 5. místo v evropské superlize. Za velice relevantní ale považuji marketingový průlom, který se klubu podařil díky skvělé práci prezidenta klubu Ing. Aleše Buby. Nejenže byla obě domácí utkání finálové série odehrána před televizními kamerami (konkrétně se jedná o ČT4 Sport), ale prezident klubu využil svých dlouholetých kontaktů, díky kterým měl náš celek reklamu o rozloze A4 na přední straně celorepublikového deníku Sport. Tuto událost považuji za „revoluční“, neboť žádný stolně tenisový český klub neměl nikdy reklamu v tak uznávaném deníku. Považuji to za výchozí bod pro jednání s potenciálními sponzory, neboť je zájmem každého sponzora mít svou reklamu v tak úspěšném deníku. Je zcela jisté, že náš klub není finančně schopen zaplatit tuto reklamu každý týden či měsíc. Troufám si ovšem tvrdit, že organizace si může tuto

reklamu dovolit co čtvrt roku. Podle mého soudu by měl klub nad tímto výdajem uvažovat spíše jako nad investicí, která by se organizaci měla vrátit v podobě nových, a třeba i lukrativnějších sponzorů.

Dalším faktorem, na který by mohl náš celek nalákat nové sponzory je mediální projekt, který probíhá v současné době. Podstata projektu tkví v tom, že od 1. 1. 2010 je z každého kola extraligy vysíláno vždy jedno utkání. Přenos zprostředkovává Česká Televize, konkrétně její sportovní kanál ČT4 Sport. Na přenosech se podílí specializovaná sportovní agentura RC sport, jenž má značné zkušenosti z televizních přenosů z několika dalších sportů, zejména z házené. Tato agentura poskytuje na každé televizní utkání reklamní panely, na kterých se zobrazují reklamy jak domácího tak hostujícího celku. Velkou výhodou těchto panelů je fakt, že reklamy se mění v pravidelných intervalech. Je tedy možné zobrazit co největší množství reklam. Jelikož tyto panely ohraničují hrací plochu, jsou divákům neustále na očích. Při každém záběru na hráče, míček, stůl či halu jsou také televizním divákům panely na očích. Tento projekt tedy pokládám za další stěžejní bod, ze kterého by měl náš klub vycházet při hledání nových sponzorů.

Posledním bod, který bych v této kapitole rád uvedl a který by zároveň mohl přilákat nové sponzory pro nadcházející sezónu 2010/2011 je cena, kterou náš celek získal za svou desetiletou existenci vůbec poprvé. Jedná se o titul „**Nejúspěšnější kolektiv okresu pro rok 2008/2009**“. KST Robot Mokré Lazce dokázal uspět v těžké konkurenci. Vždyť BK Opava hraje nejvyšší basketbalovou NBL. Dovolím si tvrdit, že i toto ocenění by mohlo vyvolat u potencionálních sponzorů zájem investovat do našeho celku v podobě reklamy.

Je zřejmé, že u potencionálních sponzorů nelze vyvolat zájem pouze těmito třemi faktory. Na těchto základech, by dle mého soudu, měl klub jednání se sponzory zakládat. Aby však byl na tomto poli úspěšný, je důležité poskytnout svým partnerům co nejširší nabídku výhod. Tuto nabídku jsem shrnul a vytvořil tak sponzorský balíček výhod, které sponzor získá v případě, rozhodne-li se podporovat náš klub.

SPONZORSKÝ BALÍČEK VÝHOD PRO HLAVNÍHO SPONZORA

Za podmíněk, že sponzor bude chtít vystupovat jako hlavní, jsou pro něj připraveny následující výhody:

- čtvrtletní umístění loga společnosti v rámci plakátu umístěného v deníku Sport,
- umístění loga na reklamních bannerech při televizním utkání,

- umístění loga o rozměru 2 x 2 metry na reklamní stěně v domácí hale,
- reklamní plocha pro logo o velikosti 35 x 15 cm na textilním vybavení A-týmu,
- vylepení loga na reklamní ohrádky o rozměru 2 x 0,75 metru - 7 kusů,
- uvedení loga na plakátech k utkáním klubu,
- prostor pro vlastní prezentaci v klubovém bulletinu pro ročník 2010/2011,
- uvedení loga v celorepublikovém předsezónním bulletinu,
- ohlášení hlavního sponzora před každým utkáním,
- foto A-týmu a reprezentantů s logem v pozadí - pro vlastní promotion,
- dle vlastních požadavků vytvoření a umístění reklamního banneru na internetových stránkách klubu,
- volný pronájem haly včetně organizace podnikových turnajů za účasti hráčů A-týmu,
- zajištění dopravy na venkovní utkání (5-7 osob),
- vstup do V. I. P. salónku včetně občerstvení.

Smlouva se podepisuje vždy před sezónou. Její platnost nabývá v době od 1. 8. a končí 1. 7. Tuto pozici může sponzor odkoupit od společnosti Robot za částku: 500 000,- Kč.

SPONZORSKÝ BALÍČEK VÝHOD PRO VEDLEJŠÍHO SPONZORA

Zmíněný balíček jsem vytvořil především proto, že sponzor nechce či nemůže investovat do našeho celku tak velkou částku, ale má zájem podporovat náš klub. Pro tyto účely jsem vytvořil následující balíček:

- umístění loga společnosti o rozměru 1 x 1 metr na reklamní stěně v domácí hale,
- reklamní plocha pro logo společnosti o rozměru 15 x 10 cm na textilním vybavení členů A-týmu,
- vylepení loga na reklamní ohrádky o rozměru 2 x 0,75 metru - 3 kusy,
- uvedení loga v plakátech k utkáním klubu,
- dle vlastních požadavků vytvoření a umístění reklamního banneru na internetové stránky klubu,
- propagace sponzora během domácích utkání A-týmu,

- foto A-týmu a reprezentantů s logem v pozadí - pro vlastní promotion,
- volný pronájem haly včetně organizace podnikových turnajů za účasti hráčů A-týmu,
- zajištění dopravy na venkovní utkání A-týmu (3-5 osob),
- vstup do V. I. P. salónku včetně občerstvení.

Smlouva se podepisuje vždy před sezónou. Její platnost nabývá v době od 1. 8. a končí 1. 7. Tuto pozici může sponzor odkoupit od společnosti Robot za částku: 200 000,- Kč.

2. Zlepšení internetové stránky klubu

Současný stav internetových stránek není vůbec špatný. Konkrétně se jedná o adresu www.kstrobot.cz. Podle mnohých ohlasů je web graficky skvěle zpracovaný a pro příchozí uživatele přehledný. Největší problém však vidím v pravidelné aktualizaci stránek. Často se stává, že výsledky nejsou aktuální, popřípadě nejsou uvedeny vůbec, chybí fotodokumentace z jednotlivých zápasů. Na stránkách se neobjevují sekce, které tzv. tvoří diváckou základnu. Mám na mysli chat s hráči, internetový obchod, kde by bylo možno zakoupit dresy, profily jednotlivých členů týmu. Profily členů se v současné době na stránkách objevují, ale jsou velice strohé a pro fanouška nijak zajímavé. Navrhuji také přidání rozhovorů s hráči a trenérem po každém utkání. Troufnu si říct, že sponzorská sekce je hezky zpracována.

Dle mého názoru by měl klub zaplatit profesionálního webmastera, který by stránky každý den spravoval a zatraktivnil. V době, kdy má přístup k internetu téměř každý, je naprostou nutností mít internetovou stránku, která odpovídá kvalitám a ambicím klubu. Klub by se na tuto problematiku měl více zaměřit už z důvodu dalšího možného finančního příjmu. V případě vysoké návštěvnosti stránek budou mít např. internetové obchody se sportovní výživou či sportovním vybavením atd., zájem o umístění svého banneru, jenž příchozího uživatele ihned odkáže na své stránky. Myslím si, že tento zdroj příjmů by klub neměl podceňovat a mohl by se jej pokusit co nejvíce využít.

3. Zatraktivnit domácí utkání

Tento můj návrh či doporučení úzce souvisí se změnou herního stylu, která má vstoupit v platnost od příští sezóny. V současné době je extraliga hrána na dvou stolech do šesti bodů. Jedná se o systém zastaralý, pro diváka zdoluhavý (utkáni trvají někdy až tři hodiny) a pro televizní přenosy zcela nepraktický, neboť ta je schopna zabírat vždy jen jeden stůl. Od nové sezóny mají být utkání hrána pouze na jednom stole do tří bodů. Náš klub si od této změny slibuje mnoho. Utkání hrána na jednom stole byla, jsou a budou pro diváka vždy více atraktivní. Navíc se zvětší zájem i ze strany televize, pro kterou budou přenosy lépe časově odhadnutelné. Ale největší přínos této změny vidí organizace v zatraktivnění celého utkání. Lze vytvořit show pro diváka pomocí následujících změn:

- hráči by mohli vybíhat z šaten do hracího prostoru za doprovodu hudby a světelných efektů,
- v přestávkách mezi jednotlivými sety je možno pustit hudbu, hlásit sponzory utkání atd.,
- mezi jednotlivými zápasy mohou vystoupit cheerleaders, taneční soubory, hudební soubory¹⁶,
- losování tomboly o věčné ceny,
- vytvoření exkluzivních míst kolem hracího prostoru pro V. I. P. hosty,
- zpříjemnění sportovního prostředí pomocí kobereců a květin,
- vytvoření tzv. hlavního kurtu, který celé show dodá profesionální úroveň.

Klub věří, že tato opatření dokáží přilákat nové diváky, pro které se stolní tenis stane více atraktivním sportem. Navíc si slibuje, že díky většímu mediálnímu zájmu vrostе zájem i ze strany sponzorů.

4. Získat příjmy z veřejných rozpočtů

Jak jsem již ve své práci zmínil, obec Mokré Lazce nemá zájem sponzorovat náš extraligový celek. Ovšem obec Mokré Lazce není jediným zdrojem veřejných příjmů. Klub by měl využít svého vítězství v anketě „**Nejlepší kolektiv okresu Opava pro rok 2008/2009**“ a oslovit město Opava s prosbou o grand či jinou finanční dotaci. Město Opava dlouhodobě podporuje širokou škálu sportovních klubů, jenž reprezentují město či okres Opava. KST by se mohl pokusit získat částku v rozmezí od 200 000,- Kč do 400 000,- Kč.

¹⁶ Mám na mysli např. show bubnů, která je v dnešní době velice populární. V zámořské National Basketball Asociation (NBA) jsou tyto soubory využívány při oddechových časech jednotlivých týmů.

V době ekonomické krize by tato částka pomohla částečně stabilizovat rozpočet klubu pro další sezonu.

6. 2. 1. Projekt

Další způsob, jakým lze získat finanční prostředky z veřejných rozpočtů je projekt, který bych ve své práci rád prezentoval. KST Robot Mokré Lazce dlouhodobě spolupracuje s klubem TJ Mittal Ostrava, kde po dobu jednoho roku hrával svá domácí utkání. TJ každoročně nabízí jednu ze svých hal k pronájmu. Tato hala obsahuje speciální povrch určený přímo pro stolní tenis. TJ pro tento rok nabídlo zmiňovanou halu k pronájmu za částku 500 000,- Kč s tím, že v této ceně je zahrnuta elektřina a teplá voda. Doporučuji tedy tuto halu pronajmout. Suma 500 000,- Kč je velkým výdajem, ale pro klub by se jednalo spíše o investici. Stolní tenis má v Ostravě dlouhou tradici a podporu. Město Ostrava každoročně přispívá stolně tenisovému oddílu TJ Mittal Ostrava grandem, jenž pokryje náklady na pronájem haly. Jelikož nejsme ostravský klub, nepředpokládáme finanční podporu města v tak velkém rozsahu. Klub KST by se ale měl pokusit o získání grandu na podporu výchovy mládeže v hodnotě 300 000,- Kč. Stolní tenis se v Ostravě těší velké popularitě o čem svědčí také fakt, že hala TJ Mittal je každodenně plná dětí, jenž mají zájem o stolní tenis. Těm se ovšem nikdo dlouhodobě nevěnuje a děti tak postupem času ztrácí zájem o stolní tenis. Na výběr a trénink mládeže bude dohlížet ikona českého stolního tenisu, a sice trenér Jiří Řežáb. Jedná se o vůbec nejlepšího českého trenéra, který získal 2 mistrovské tituly s celkem Start Horní Suchá a dokázal vychovat několik mistrů Evropy. Zmiňovaný trenér má tak obrovské jméno, že se neobávám o nedostatečný zájem. Počítám, že nabereme 15 dětí.

Dle mého názoru je v zájmu města podporovat mládež ve sportovní činnosti. Mým plánem je tedy získat grand v hodnotě 300 000,- Kč na výchovu mládeže. Zbylou částku by klub vybral od hráčů, jenž pravidelně trénují v hale TJ a platí roční tréninkové poplatky. Jedná se o profesionální hráče, kteří hrají profesionální soutěže ať už v Itálii, Francii, Německu, Belgii, Slovensku či Švédsku. Tito hráči však do svých klubů pouze dojíždějí na zápasy a trénují v Ostravě. V současné době v hale trénuje 40 hráčů. Náš klub by od nich vybíral roční poplatek v hodnotě 8 000,- Kč. Od hráčů bychom celkem vybrali částku 320 000,- Kč. Jedná se o částku odpovídající tréninkovým podmínkám. Navíc zahrnuje nákup tréninkových míčků. Tento náklad by tvořil ročně částku 30 000,- Kč. Stolně tenisová hala má opravdu velké využití, na kterém je možno vydělat. Dalším zdrojem příjmu považuji jednotlivé firemní turnaje. Za uspořádání firemního turnaje ve stolním tenise navrhuji účtovat

3 000,- Kč. Pro firmy je tato částka zanedbatelná. Předpokládám, že jsme schopni uspořádat minimálně 20 firemních večírků za rok. Výsledná částka se tedy rovná 60 000,- Kč. Ve stolním tenise jsou v současné době velmi populární tzv. soustředění. Jedná se většinou o týdenní kempy. Díky skvělému jménu Jiřího Řežába jsme schopni uspořádat 4 soustředění ročně. Počítáme-li 2 500,- Kč za jednoho hráče, přičemž kempů se z 99 % účastní celé týmy o 4 hráčích, získáme 10 000,- Kč na tým. Kapacita haly a fyzické možnosti trenéra dovolují pojmout 12 hráčů. Ročně tedy získáme 480 000,- Kč. Z této částky jsme povinni zaplatit trenéra, míčky, ubytování hráčům včetně stravy a posilovny. Dle mých výpočtů odhaduji zisk z tréninkových kempů 300 000,- Kč.

Hlavním předmětem naší činnosti má ovšem být výchova mládeže. Chtěli bychom se věnovat mládeži ve věku od 5 do 21 let. Bude-li se nám dařit vychovávat kvalitní mládež, budeme schopni vytvořit tzv. sportovní středisko mládeže. Na tato střediska přispívá stát. V současné době se jedná o peněžní částku v hodnotě 100 000,- Kč na středisko. Velkým přínosem je výchova tzv. odchovanců, které by KST Robot Mokré Lazce stahoval do svého A-týmu a postupně tak budoval silný tým.

Mnou popisovaný projekt není žádným nástřelem do tmy. Tímto způsobem si bundesligové týmy v Německu zajišťují finanční zdroje do svých rozpočtů. V našem případě by to znamenalo příjem v hodnotě 450 000,- Kč. Finanční rozvahu pro mnou popisovaný projekt přikládám níže.

Příjmy:	480 000,- Kč	za pořádání tréninkových kempů.
	320 000,- Kč	za tréninkové poplatky.
	300 000,- Kč	grand od města Ostravy.
	60 000,- Kč	za pořádání firemních turnajů.
Celkem:	1 160 000,- Kč	
Výdaje:	500 000,- Kč	za roční pronájem haly.
	180 000,- Kč	na zaplacení ubytování, stravy, míčků a trenéra při tréninkovém kempu.
	30 000,- Kč	na zaplacení míčků pro trénink profesionálů.
Celkem:	710 000,- Kč	

Tabulka č. 6. 2: Finanční rozvaha projektu.

Zdroj: vlastní zpracování.

7. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem si stanovil cíl seznámit se s chodem klubu KST Robot Mokré Lazce, zjistit jak klub získává finanční prostředky a jak s nimi hospodaří. Na základě zjištění těchto informací vypracovat návrhy a doporučení, jak danou klubovou situaci zlepšit.

V klubu KST Robot působím celou svou hráčskou kariéru. Jelikož zakladatelem celé organizace je můj otec Ing. Aleš Buba, nebyl pro mne problém veškeré potřebné informace získat. O co více byl pro mne sběr informací jednodušší, o to více jsem se snažil detailně zachytit a popsat funkční stránku celé organizace.

Za velice přínosné považuji pochopení majetkové struktury. Tímto tématem se zabývám v páté kapitole. Soudím, že nejen mou osobu, ale i čtenáře mé práce může tato kapitola zaujmout a obohatit.

Dalším tématem, jenž jsem se ve své práci zabýval, byl způsob získávání financí. Zjistil jsem, že klub většinu svých financí získává prodejem reklamy. V této části jsem následovně zveřejnil a lehce představil veškeré sponzory našeho klubu a také detailněji rozpracoval reklamní plochy, které klub nabízí svým sponzorům.

V závěru praktické části jsem provedl SWOT analýzu, díky které jsem byl schopen zjistit silné a slabé stránky uvnitř klubu, ale také potencionální příležitosti a hrozby celé organizace. Na základě těchto výsledků jsem následně stanovil svá doporučení a náměty. Vytvořil jsem tak čtyři podkapitoly, jejichž součástí jsou mnou vytvořené sponzorské balíčky a v poslední řadě také projekt, kterých doporučuji klubu realizovat, a o kterém si na základě svých výpočtů troufám říci, že bude rentabilní.

Jak již bylo výše zmíněno, cílem mé bakalářské práce bylo detailně se seznámit s chodem profesionálního sportovního klubu a na základě zjištěných informací vypracovat návrhy a doporučení jak současnou situaci celé organizace zlepšit. Soudím, že se mi cíl bakalářské práce podařil splnit.

Veškeré úsilí, jenž jsem vložil do své práce považuji za velice přínosné a vážím si nově získaných znalostí v oblasti řízení profesionálního sportovního klubu, které bych se rád věnoval po skončení svých studií. Myslím si, že mnou vytvořená práce může být přínosná pro studenty sportovního managementu.

Použitá literatura

Odborná publikace:

- [1] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
- [2] DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2002. 122. s. ISBN 80-248-0130-2.
- [3] DURDOVÁ, I. *Základy sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2005. 84 s. ISBN 80-248-0827-7.
- [4] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [5] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu, vybrané kapitoly II*. Praha: Oeconomica, 2006. 122 s. ISBN 80-245-1144-4.
- [8] *Obchodní zákoník a předpisy související*. Nakladatelství Anag, 2010. 496 s. č. 9. ISBN 978-80-7263-582-5.

Interní materiály KST Robot Mokré Lazce:

- [1] Stanovy KST Robot Mokré Lazce.

Internetové zdroje:

- [1] BEDŘICH, Ladislav. *Marketing ve sportu: Fakulta sportovních studií* [online]. Fakulta sportovních studií, Masarykova univerzita, 2007, [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html>>.
- [2] *Česká asociace stolního tenisu* [online]. 2007, [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <http://pingpong.cstv.cz/CTT/CAST/dokumenty/prestupni_rad.html>.

- [3] *SWOT analýza – Marketing – metody – Marketing – Akademie: Poradenství a poradce pro každého* [online]. VLASTNICESTA.CZ – VŠE PRO PORADCE A PORADENSTVÍ, c2006-2008 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>>.

Seznam zkratk

- [1] apod. – a podobně
 [2] atd. – a tak dále
 [3] cm – centimetr
 [4] č. – číslo
 [5] ČR – Česká republika
 [6] ISBN – International system book numer (Mezinárodní systém číslování knih)
 [7] jm. – jmenovitě
 [8] Kč – Koruna česká
 [9] m – metr
 [10] např. – například
 [11] Sb. – sbírka
 [12] tzv. – takzvaně

Seznam obrázků, tabulek a grafu

Obrázek č. 5. 1: Hierarchie funkcí v organizační struktuře klubu.....	26
Obrázek č. 5. 2: Model: Občanské sdružení vlastní obchodní společnost.....	28
Obrázek č. 6. 1: SWOT analýza.....	36
Tabulka č. 5. 1: Rozpočet klubu na sezónu 2009/2010.....	38
Tabulka č. 5. 2: Tabulkové hodnoty.....	34
Tabulka č. 6. 2: Finanční rozvaha projektu.....	44
Graf č. 5. 1: Celkové umístění klubu za posledních 10 let.....	23

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

